

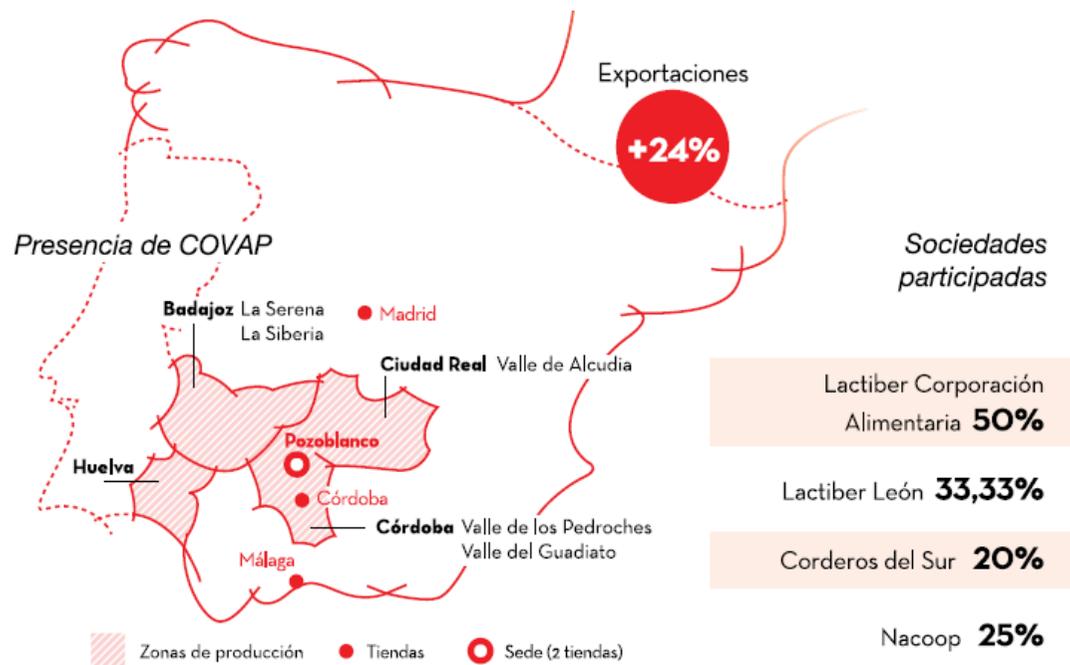
COVAP

*Somos Ganaderos
Naturalmente Auténticos*

**IV Congreso de Cooperativas
Agroalimentarias de Andalucía
2 de octubre 2013**



La Cooperativa Andaluza Ganadera del Valle de los Pedroches, COVAP nace en 1959. Nuestra sede social está en Pozoblanco y nuestras explotaciones ganaderas se extienden por Andalucía, Extremadura y Castilla-La Mancha



***Presencia de COVAP en España**

1ª cooperativa de primer grado de España

14.597 socios

3 áreas de negocio



359 millones de facturación

566 empleados

Naturalmente auténticos

Un ecosistema integrado:

Nuestro éxito debe basarse en la calidad de un producto excelente en el origen, en la eficiencia de nuestro sistema y en el acierto de nuestra política comercial



Algunos de los retos de las Cooperativas:

**Tener
dimensión**

- Buscar alianzas

**Ser
competitivo**

- Presión costes: lograr eficiencia
- Presión márgenes:
internacionalización e innovación

**Ser
perdurable**

- Sistema de gobernanza

Tener dimensión

Buscar alianzas

- ❖ **La dimensión, para mejorar la competitividad, es necesaria por tres razones:**
 - 1) La complejidad en la resolución de problemas es la misma con un cero más o menos... y los resultados son mejores con un cero más**
 - 2) Con dimensión es más fácil cumplir con las expectativas de tus clientes**
 - 3) Se pueden abordar mejor los nuevos proyectos, siempre que la política financiera sea estricta y ordenada.**

Tener dimensión

Buscar alianzas

- ❖ **Para ganar dimensión, una cooperativa puede buscar alianzas:**
 - **Regionales: para ser fuertes en un territorio**
 - **De sector: para ser fuertes en un mercado**
 - **Alianzas con operadores internacionales**

- ❖ **Las alianzas deben aportar sinergias y reducción de costes que puedan ser transferidas a los socios cooperativistas**

- ❖ **Eso sí, las alianzas/fusiones necesariamente conllevan “dolor”:**
 - **Reducción de puestos de trabajo**
 - **Pérdidas de protagonismo locales**

- ❖ **Ser competitivo es perseguir con la eficiencia tanto en costes como en procesos:**
 - **La búsqueda de la eficiencia debe ser un compromiso de toda la organización y de trabajo en equipo**
 - **Nace del convencimiento de que todo se puede mejorar desde la humildad. En la ambición por hacer las cosas muy bien**
 - **“Primero vemos los números y después me cuentas”**
 - **Los plazos se cumplen**
 - **Formación interna**

**Ser
competitivo**

Presión costes: lograr eficiencia

❖ **Algunos proyectos de eficiencia puestos en marcha en COVAP:**

- **Plan de centralización administrativa**
- **Plan de reducción de gastos generales**
- **Proyecto de productividad Planta de leche**
- **Proyecto de mejora continua en la planta leche**
- **Proyecto de mejora continua en la industria del cerdo ibérico**
- **Creación del departamento de operaciones**
- **Departamento de atención al socio**
- **Dirección por objetivos. Evaluación 360º**
- **Servicios técnicos ➡ Servicios técnicos comerciales**

**Ser
competitivo**

Presión costes: lograr eficiencia

La gestión del circulante:

- Disminuyendo el stock
- Cobrando puntualmente
- Ampliando el plazo de pagos al proveedor



 Gestión del circulante

**Ser
competitivo**

**Presión márgenes:
Internacionalización**

- ❖ **Internacionalización no es exportar, sino pensar más allá de nosotros mismos y nuestro mundo**
- ❖ **Es un excelente argumento para animarse a hacer cosas fuera de nuestro territorio**
- ❖ **Conocer otros consumidores, otros clientes y otros mercados**

- ❖ **Para innovar hay que tener un problema que resolver**
- ❖ **El freno a la innovación es la resistencia al cambio de la organización**
- ❖ **Creatividad vs Innovación**
- ❖ **Contar con un Comité de Innovación**
- ❖ **Tener presupuesto y tener personas dedicadas en exclusiva a la innovación, no a la calidad**

**Ser
perdurable**

Sistema de gobernanza

**¿Estamos haciendo las cosas correctas?...mejor que si
¿estamos haciendo las cosas correctamente?**

- ❖ **Liderazgo**
- ❖ **Comunicación...constante**
- ❖ **Tener pocas reglas de juego claras y que se apliquen**
- ❖ **Vehicular la participación de los socios**

**Ser
perdurable**

Sistema de gobernanza

- ❖ **Le corresponde a los dirigentes no a los directivos**
- ❖ **Hay que gestionarla proactivamente**
- ❖ **Tiene que ser un elemento de unión entre los socios**
- ❖ **Equidad vs Igualdad**
- ❖ **¿Qué hacer con los socios semi comprometidos?**